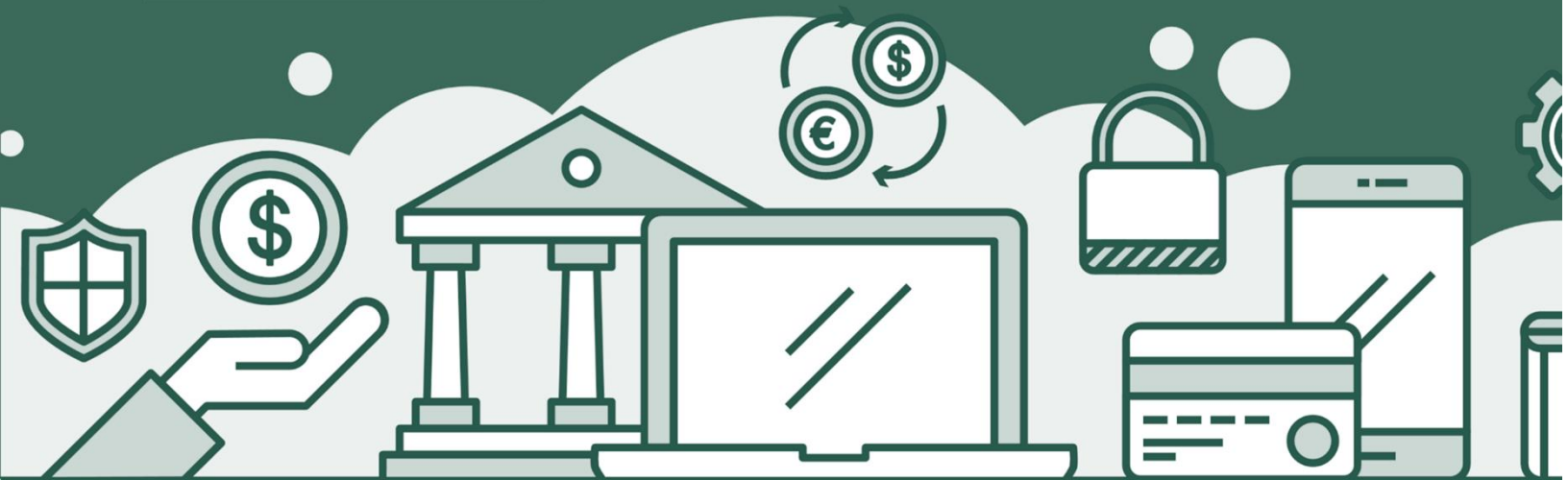




Modelo y Estrategia de Negocio

Abril 2024

2024 | 2026



**Banco PagaTodo S.A.,
Institución de Banca Múltiple**

Contenido

I	Razón de ser	03
II	Modelo de Negocio Actual	04
III	Líneas de Negocio	05
IV	Estrategia de Negocio 2024-2026	08
V	Estrategias Comerciales	10

Razón de Ser

Antecedentes

Mediante Oficio 100/022/2012 de fecha 18 de septiembre de 2012 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores comunica a PagaTodo Holdings, S.A.P.I. de C.V. la autorización para la Organización y operación de una Institución de banca múltiple a denominarse Banco PagaTodo, S.A., Institución de Banca Múltiple (en adelante el "Banco", "Banco PagaTodo" o la "Institución", según lo requiera el contexto).

Con escritos de fecha 1º de noviembre de 2013, 30 de enero y 7 de mayo de 2014 se solicitó autorización a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (la "Comisión"), el inicio de operaciones bajo la denominación Banco PagaTodo, S.A., Institución de Banca Múltiple.

En respuesta a la solicitud y atendiendo a los antecedentes expuestos y considerando que Banco PagaTodo, S.A., Institución de Banca Múltiple, acreditó en tiempo y forma el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, con fundamento en el artículo 46 Bis de la Ley de Instituciones de Crédito, se autorizó con Oficio número 510/16103/2014 de fecha 5 de agosto de 2014 el inicio de operaciones de Banco PagaTodo, S.A., Institución de Banca Múltiple.

Con escrito enviado a esa Comisión el 26 de agosto de 2014, se informó la conclusión con diversas autoridades y proveedores de los procesos necesarios para la operación, razón por la cual Banco PagaTodo, SA, está en posibilidad de iniciar operaciones el 1º de septiembre de 2014.

En adición a haber recibido la autorización para iniciar operaciones como Institución de Banca Múltiple, Banco PagaTodo obtuvo en septiembre de 2013 la autorización y certificaciones necesarias de Banco de México para ser Participante de SPEI y obtiene de Visa y MasterCard la categoría de Miembro Principal. Lo anterior, junto con la tecnología innovadora con la que cuenta, se posiciona desde entonces a Banco PagaTodo como un jugador diferenciado con activos diferenciadores de otros participantes en la industria.

A partir del 1 de septiembre de 2014, inicia operaciones Banco PagaTodo, S.A., Institución de Banca Múltiple con la visión de:

- Ser un Banco enfocado en la Inclusión Financiera de la Base de la Pirámide de la Población Mexicana.
- Ser una Institución innovadora en soluciones para usuarios de Medios de pago.
- Brindar la primera oportunidad de interacción con el sistema financiero a miles de comercios y millones de personas que actualmente viven su día a día solo con efectivo.

De esta forma, lograr incrementar la productividad de muchos comercios y negocios y, al mismo tiempo generar bienestar para las familias que de ello dependan.

Modelo de Negocio Actual

Banco PagaTodo ha seguido estrictamente la estrategia que contiene el Plan General de Funcionamiento autorizado por la CNBV, donde se establece que Banco PagaTodo buscará penetrar el mercado de medios de pago basado en una estrategia de colocación de dispositivos para aceptación de pagos con tarjeta bancaria principalmente en el mercado del pequeño comercio y la apertura de cuentas N1 y N2 en el segmento de población no bancarizado.

Para lograr lo anterior se han seguido estrictamente los lineamientos planteados en dicho plan, a finales de 2022 el Banco está posicionado como un participante relevante en el mercado de pagos contando con capacidades únicas y procesos maduros para competir exitosamente en un mercado que seguirá creciendo.

En cualquier caso, es necesario reconocer que los cambios que se han dado, tanto en el mercado como en el marco regulatorio, requieren ajustar estrategias para así alcanzar los volúmenes de operación objetivo.

- 1) Trayectoria de cumplimiento de la normatividad aplicable ante CNBV, BANXICO, CONDUSEF, IPAB, SHCP y otras autoridades competentes.
- 2) Compromiso de los socios de la Institución para aportar el capital adicional requerido para alcanzar las metas y cumplir con los requerimientos regulatorios.
- 3) Gobierno Corporativo y personal experimentado.
- 4) Fortalecimiento de las áreas de TI y Contraloría.
- 5) Procesos robustos de Prevención de Lavado de Dinero, Ciberseguridad, Riesgos y Control Interno.
- 6) Participante del Sistema de Pagos Interbancarios SPEI, CoDi y DiMo operado por Banco de México.
- 7) Conectado y certificado en las Cámaras de Compensación de E-Global, PROSA, MasterCard y American Express con nuevas certificaciones para aceptar transacciones de Meses sin Intereses de grandes emisores y operación de restaurantes.
- 8) Participante de CECOBAN para compensación de Pagos Interbancarios y portabilidad de nómina.
- 9) Aplicación Móvil para abrir Cuentas N2 en línea y operar cuentas N2 y N4.
- 10) Procesamiento acumulado de más de 10 millones de transacciones como adquirente en 15,000 terminales punto de venta (cifra de terminales activas a diciembre de 2021) y más de 24 mil cuentas de captación.
- 11) Autorización de CNBV (en trámite) para operar la solución de Banca por Internet para personas morales.

■ Líneas de Negocio

Banco PagaTodo cuenta con tres principales líneas de negocio, denominadas “**Emisor**”, “**Adquirente**” y “**Tesorería**”, las cuales han sido fuente relevante de ingresos para el Banco desde sus inicios. Adicional a estas líneas y alineado con la estrategia a largo plazo, Banco PagaTodo ha desarrollado innovadoras iniciativas que contribuirán como nuevas fuentes de ingreso para la Institución. De estas se hablará posteriormente en este mismo documento.

Es importante recordar que Banco PagaTodo no está autorizado para otorgar crédito comercial, de acuerdo con lo establecido en las disposiciones para una Institución de su tipo, por lo que tampoco existen reservas preventivas de riesgo de crédito.

La línea de negocio **Emisor** se refiere a nuestros productos de captación a la vista que la Institución ofrece al público en general.

El negocio **Adquirente** hace referencia a los contratos que celebramos con algún agregador o sub-adquirente ya que, por el momento, Banco PagaTodo no hace esfuerzos de comercialización, sino que buscamos alianzas con terceros que realicen la labor de venta última milla y Banco PagaTodo ofrece la conexión con las cámaras de compensación más importantes del país.

La última línea de negocio es la **Tesorería**, la cual solo se encarga de realizar la inversión de los recursos financieros con los que cuenta la Institución. La limitación regulatoria de nuestra licencia solo permite realizar inversiones en títulos gubernamentales y bancarios. Los recursos que se destinan a tesorería son principalmente la inversión del capital propio y los depósitos a la vista de los clientes, en menor medida la liquidación de las Cámaras de Compensación de la operación adquirente.

Negocio Emisor

Desde hace tiempo Banco PagaTodo es miembro principal de Visa y MasterCard con quienes sostenemos relaciones comerciales por la emisión de tarjetas. Al final del 2023, se realizaron importantes esfuerzos para robustecer la tecnología de nuestras tarjetas, lo que resultó en un largo periodo de certificaciones con ambas marcas. En junio 2024, se tiene previsto que Banco PagaTodo se encuentre en condiciones de ofrecer a sus usuarios nuevas funcionalidades y beneficios en sus tarjetas, como la tecnología *Near Field Communication* (NFC por sus siglas en inglés), seguridad en sus compras con una tarjeta virtual, así como emitir tarjetas sin información para protección de datos.

El producto más importante dentro de esta línea por la aceptación mostrada por los consumidores para este tipo de cuenta durante los últimos años es la cuenta nivel 2 de apertura remota.

Por sus características, las cuentas de nivel 2, de bajo riesgo, expediente simplificado y hasta 3,000 UDIs en abonos en moneda nacional en el transcurso de un mes calendario, son de especial impacto para concretar los proyectos del país hacía la inclusión financiera, ya que son un producto de captación a la vista apropiado para desarrollar modelos de negocio enfocados a la población de bajos ingresos, prospectos de clientes no bancarizados, e incluso población con

residencia en zonas donde el único acceso al sistema financiero es a través de comisionistas o corresponsales bancarios.

La Cuenta Nivel 2 de Banco PagaTodo permite realizar transacciones a través de un móvil, de una tarjeta de débito o ser utilizada para pagos en establecimientos de comercio electrónico.

Debido a la fácil de apertura y todas las funcionalidades de una Cuenta N2, Banco PagaTodo espera un incremento de captación de recursos del público, lo que representa un incremento en el monto del fondeo minorista para la operación del Banco e incrementará a su vez el ingreso por Tesorería.

A la fecha el Banco cuenta con cinco productos de captación:

<p>Cuenta Básica de Nómina</p> <p>Cuenta dirigida al público en general cuyos abonos mensuales no exceden el importe equivalente a 165 salarios mínimos y no tienen comisiones.</p>	
<p>Cuenta Básica Público en General</p> <p>Cuenta dirigida al público en general cuyos abonos mensuales no exceden el importe equivalente a 165 salarios mínimos y no tienen comisiones.</p>	
<p>Cuenta Ya Ganaste</p> <p>Es la cuenta dirigida al público en general cuyos depósitos en el transcurso de un mes calendario no podrá exceder el equivalente en moneda nacional a tres mil UDIS.</p>	
<p>Cuenta Útil</p> <p>Cuenta dirigida a personas físicas cuyos abonos de recursos no tendrá límites.</p>	
<p>Cuenta Corporativa</p> <p>Cuenta dirigida a personas morales cuyos abonos de recursos no tendrá límites.</p>	

Negocio Adquirente

El negocio Adquirente es la línea de negocio más rentable ofrecido por la Institución, a través de la colocación de terminales punto de venta (TPVs) en comercios minoristas y Agregadores.

A pesar de que el Banco está facultado y operativamente listo para explotar esta línea de negocio, por las condiciones de mercado y units economics, Banco PagaTodo ha optado por buscar Agregadores con alto volumen transaccionalidad y capilaridad comercial para que ellos busquen a los clientes a los comercios finales y brindarles la tecnología financiera y las conexiones necesarias para actuar como un Banco Adquirente.

Para estos fines Banco PagaTodo ha firmado contratos y certificado su operación con la cámara de compensación PROSA, en adición a los que tenía con E-Global, para así ampliar su capacidad de compensación y liquidación de transacciones de pago con tarjeta. De igual manera durante 2021-2022 se obtuvieron las certificaciones necesarias para recibir la tarjeta American Express en terminales de punto de venta de Banco PagaTodo y sus Agregadores, así como la posibilidad de operar transacciones de meses sin intereses.

Tesorería

Se refiere al ingreso por intereses que incluye los ingresos generados por las inversiones de las disponibilidades a la tasa de interés de mercado en instrumentos bancarios o gubernamentales.

El comportamiento del rendimiento es altamente predecible dado que se trata de inversiones a la vista con una tasa de interés fija, lo que evita la presencia de desviaciones respecto de lo presupuestado.

Banco PagaTodo no está autorizado para realizar operaciones de crédito, además, no recurre a financiamiento para el fondeo de sus actividades, únicamente cuenta con financiamiento derivado de la captación de recursos del público a través de cuentas de depósito sin rendimiento, así como de su propio capital.



■ Estrategia de Negocio 2024-2026

Durante 2024 esperamos poder cultivar los frutos del enorme esfuerzo e inversión que se realizó durante 2022 y 2023. Hemos desarrollado nuevas líneas de negocio para diversificar los ingresos del Banco. Estas nuevas iniciativas están basadas en la innovación tecnológica que siempre nos ha caracterizado.

La estrategia para los próximos años es apostar y comercializar estos nuevos productos, mientras mantenemos y crecemos los negocios donde hoy ya participamos.

Resulta importante mencionar que, para llevar a cabo estas acciones, la Institución ha invertido en diversas certificaciones con Visa y MasterCard, además de en mejorar procesos operativos y tecnológicos de los cuales podemos destacar los siguientes:

1. Durante el ejercicio 2022 se renovó la infraestructura tecnológica en su centro de datos físico.
2. Robusteció sus áreas de Tecnologías de la Información y Contraloría.
3. Se mantiene como Participante del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) y CoDi operado por Banco de México.
4. Ha llevado a cabo las acciones e inversiones requeridas para lograr la conexión y certificación con las Cámaras de Compensación E-Global, Prosa y MasterCard. Derivado de esto se trabaja con las nuevas certificaciones para aceptar transacciones de "meses sin intereses" de grandes emisores.

Nuevas Fuentes de Ingreso

1. Servicios de Concentración Referenciada:

En México, la gestión de cobranza sigue siendo un desafío para las empresas con millones de recibos mensuales, ya que enfrentan dificultades para obtener el pago de sus clientes y administrar este volumen significativo de cuentas en sus sistemas. La presencia en tiendas físicas genera altos costos transaccionales.

A través de nuestro servicio de cobranza por medio de las carreteras SPEI, CoDi y DiMo un gran prestador de servicio con cientos de miles de clientes podría asociar sus recibos a una cuenta CLABE para ofrecerla como un método de pago fácil, confiable y rápido. Todo esto podría gestionarlo de una misma plataforma modular y "APIificada" para unirse a su sistema contable.

2. Cobranza masiva utilizando Código de Respuesta Rápida:

Mediante la implementación de un código QR para los pagos en establecimientos comerciales, se podrían derivar diversos beneficios para las cadenas. Nuestra investigación y observación detallada de este producto en otras empresas han revelado una serie de ventajas, entre las cuales destacan:

Optimizaciones en los tiempos de pago: El uso del código QR agiliza significativamente el proceso de pago, mejorando la eficiencia y rapidez en la transacción.

Reducción en los costos transaccionales: La implementación del sistema de pagos con código QR puede llevar consigo una disminución de los costos asociados a las transacciones (MDR, etc.), generando ahorros para las cadenas comerciales.

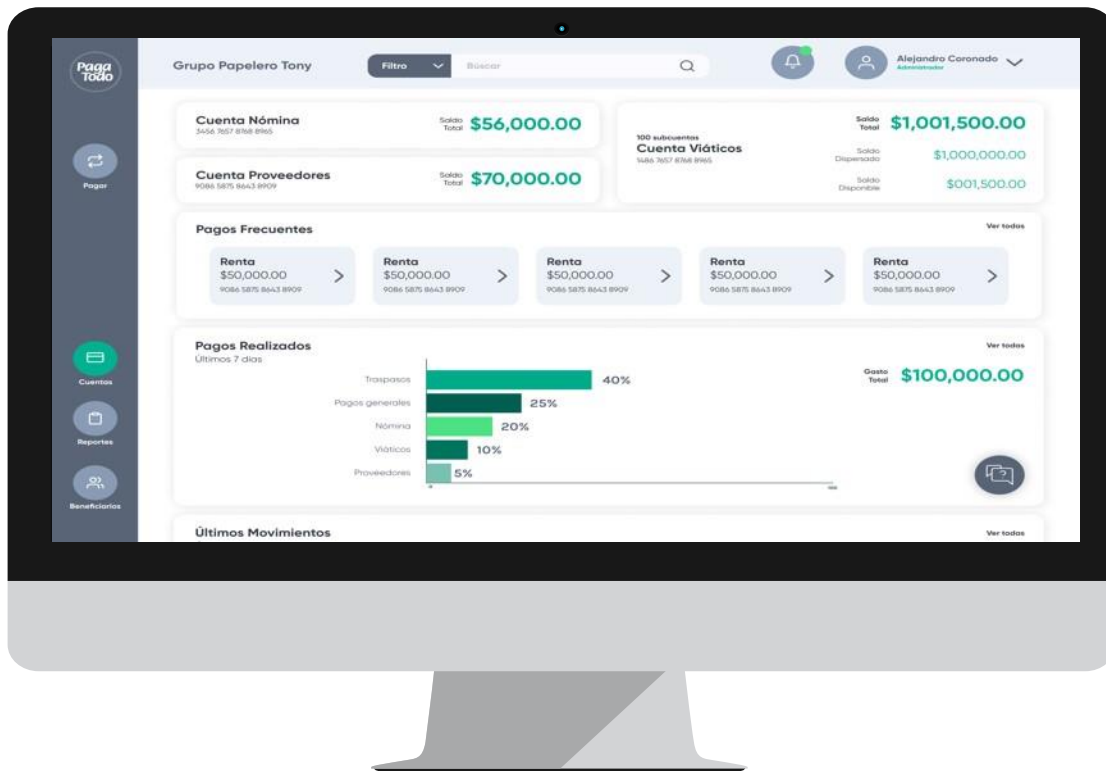
Excelente operatividad y compatibilidad con sistemas de punto de venta: El código QR se integra de manera eficiente con la tecnología existentes, asegurando su operatividad y facilitando la compatibilidad con las plataformas ya implementadas.

Buscamos implementar estos códigos en las cajas registradoras de las principales cadenas comerciales para que sea ofrecido como un método de pago alternativo al efectivo y la tarjeta de débito o crédito y cobrar por transacción.

3. BIN Sponsor:

Aprovechando nuestra experiencia como Banco emisor, incursionando en este nuevo modelo de negocio que nos permita diversificar nuestras fuentes de ingresos. Aunque el modelo de Sponsor Bank no es nuevo en México, corresponderá la comercialización y entrega del producto a los socios estratégicos que no tienen la oportunidad de estar respaldados por las Marcas.

Nuestros vínculos con redes globales como Visa y MasterCard facilitan la oferta de este servicio, proporcionando un marco de seguridad y eficiencia. En colaboración, hemos fortalecido los servicios asociados a nuestras tarjetas, incluyendo características como 3DS y Tokenización.



■ Estrategias Comerciales

Estrategia #1

Aprovechar nuestro enfoque “B2B2C” (Business to Business to Consumer) que consiste en ir por grandes clientes que a su vez nos puedan, indirectamente, traer muchos usuarios. Conocemos muy bien nuestros números y los negocios en los que operamos, entendemos que los units economics son un pilar fundamental que siempre debería de marcar nuestro rumbo. Hoy por diversos factores del mercado no estamos dispuestos a comercializar directamente nuestros negocios, sino que recurrimos a la estrategia B2B2C. Para ejemplificar, podemos utilizar el caso de un agregador.

Banco PagaTodo se alía con un sub-adquirente, para que, a su vez, ellos traigan esos clientes al Banco y tener la oportunidad de abrir una cuenta u ofrecerles otros servicios.

Estrategia #2

Enfoque total en terminar los productos diferenciadores y sean los clientes quienes busquen los productos y no se necesite una gran inversión en marketing y comercialización. Pensamos en servicios que se puedan vender de boca en boca con una red seleccionada de contactos a los que el Banco hoy tiene acceso.

Buscamos un segmento de grandes clientes, no mayor a 20 prospectos. Por ejemplo, cadenas comerciales grandes en México.